Risk Management for Canada and Canadians:

Report of the ADM Working Group on Risk Management

March 2000
Privy Council Office

100-06199/

Risk Management for Canada and Canadians:

Report of the ADM Working Group on Risk Management

PREFACE i

NOTE FROM THE CHAIR ii

1. INTRODUCTION 1

1.1 Purpose

2. RISK MANAGEMENT TERMINOLOGY 2

2.1 A Horizontal Perspective
2.2 Key Terms
2.3 Contextual Concepts

3. CREATING A FRAMEWORK 4

KEY COMMON ELEMENTS

3.1 A Decision-Making Process
3.2 Incorporating the Public Element
3.3 Precautionary Approach
3.4 Constant Considerations
3.5 Synopsis of the Framework

4. OBSERVATIONS AND NEXT STEPS 10

NEXT STEPS

4.1 A Government-Wide Risk Management Framework
4.2 The Legal Context of Risk Management
4.3 The Precautionary Approach and the International Context
4.4 Risk Communications and Consultations
4.5 Risk Management Training

Annex A: Risk Management in Public Policy: A Decision-Making Process
Annex B: Background on the Working Group
Membership of the Working Group
Outside Experts Who Assisted the Working Group
Annex C: Ongoing Work in Government

Risk Management for Canada and Canadians:
Report of the ADM Working Group on Risk Management

PREFACE

One of the ongoing challenges facing the Public Service is to continually improve the way we do business, for the benefit of Canadians, in an increasingly complex and ever-changing environment. Unpredictability exists whenever and wherever decisions are made, whether of an administrative, operational, regulatory, scientific or policy nature. An effective risk management approach is an important tool to respond to this ongoing challenge.

Risk management involves Canadians in many different ways. Indeed, success in managing risk should result in improvements in the quality of government services and the effectiveness of public policy, for Canadians. It should also support a dialogue between Canadians and the Public Service on the nature of risk and how we can best operate in an environment of uncertainty and limited resources.

For these reasons, risk management merits a strong policy research and development capacity within the Government of Canada. As a horizontal policy issue, Departments and Agencies must work together to establish a community of interest, to identify a common language and, broadly-speaking, to share approaches to common challenges.

In producing this paper, the Assistant Deputy Minister Working Group on Risk Management has made an important step in stimulating horizontal policy work around the question of how decisions are taken, and risks managed, in the Government of Canada. This work complements noteworthy efforts that are underway within Departments and Agencies.

Our challenge is to use this report as a platform for further horizontal work to support ongoing efforts within Departments and Agencies to modernize and to increase the transparency of decision-making for the benefit of Canada and Canadians.

Mel Cappe
Clerk of the Privy Council

NOTE FROM THE CHAIR

The Assistant Deputy Minister Working Group on Risk Management began its work in the Fall of 1998. The participants saw the meetings and the deliberations on risk management as a tremendous opportunity to share expertise and best practices. It was in this spirit of co-operation and openness that the Working Group debated the key concepts as presented in this report.

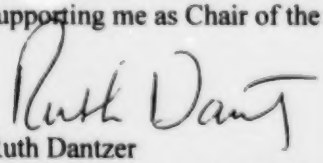
Early in the process it became evident that approaches to risk management used in Departments and Agencies have developed at different rates and in different directions. Thus, the Working Group's primary objective was to identify common elements that are applicable across the Government of Canada. The report of the Working Group is clearly an important step in this direction.

However, for the members of the Working Group, the process of discussion and reflection were as significant as the report we have produced. In recognition of this, this report has been written with a view to stimulating further horizontal discussion. In particular, the framework described in this report reflects the fact that the ability to deal effectively with uncertainty occurs as part of the general process of making decisions. It is therefore applicable to all areas of government including operations, the application of science and policy-making. Because there is a public element to virtually all government decision-making, the public provides a central and legitimate input to this process.

The priority areas identified in the report reflect the horizontal nature of risk management and imply that, in addition to crucial work to be undertaken in line Departments and Agencies, there is an important and ongoing role for Central Agencies.

I would like to thank Working Group members who generously volunteered their valuable time and expertise throughout the process. Particular gratitude is also due to those from the academic and private sectors who contributed greatly to developing our understanding of risk management concepts at the formative stage of our work. A summary and membership of the Working Group is contained in Annex B.

Special thanks also go to Tony Campbell, whose tireless efforts greatly contributed to the quality of discussions and the organization of special events, and to Janine Sherman, for her invaluable efforts and creative energy in supporting me as Chair of the Working Group.



Ruth Dantzer
Assistant Secretary, Social Development Policy

Risk Management for Canada and Canadians:

Report of the ADM Working Group on Risk Management

1. INTRODUCTION

1.1 Purpose

This report addresses the issue of risk management in the context of public policy by:

- highlighting the fact that risk management concepts apply broadly throughout government;
- serving as a resource for departments and agencies to help stimulate debate about the nature of risk in their sectors, and about the appropriate processes and capabilities for managing such risks;
- providing initial findings and recommendations on broad, overarching issues in risk management with relevance throughout government; and,
- tasking key departments and agencies with leadership roles to help advance risk management in priority areas.

The report first examines various criteria required to launch a discussion, i.e. terminology issues and risk concepts. It then presents a framework, created to integrate various key concepts and to provide a platform for discussing risk management from a wide range of public policy perspectives.

As a summary, the report makes recommendations for raising awareness of risk management as a public policy issue and for advancing the discussion of certain key issues.

2. *RISK MANAGEMENT TERMINOLOGY*

2.1 Horizontal Perspective

One of the key aims of the Working Group on Risk Management[1] was to explore *horizontal aspects* of risk management in government, i.e., *elements of risk and procedures for dealing with risk which are common to various government policy responsibilities*. Accordingly, in this report, risk management refers to the process for dealing with uncertainty within a public policy environment[2].

As a discipline, risk management has existed for a long time and has applications in numerous sectors (e.g. financial, transportation safety, health and environmental protection), and consequently there are many variations in the nomenclature. Over time, significant effort has been expended by agencies, scientists and standards organizations to develop clear definitions of the sometimes philosophical and sometimes scientific concepts surrounding risk, its measurement and management.

Through a review of such efforts, and the various models used in different sectors to describe risk management, it became evident that regardless of the labels applied in different sectors, significant commonalities exist in terms of the *process for dealing with risk* in the various models.

Accordingly, while it was determined that a *common understanding of key terms* would be necessary to pursue a horizontal perspective, it was also agreed that the use of *accessible, rather than specific, technical language* would best advance the development of a platform for the discussion of public risk management.

---

[1]See Annex B for background on the Working Group.

[2]It should be noted that this is a general definition and while it includes the assessment of risk as a function of the decision-making process, it is not intended to prescribe a system for prioritizing specific risks.

Also of note is that in many international fora, *risk analysis* is used as the more comprehensive label, referring to an overall process for dealing with risk, including identification, assessment and implementation of measures. The use of *management* rather than *analysis* in this report is intended to reflect the general applicability of the concepts to be developed, not only in technical or science-based sectors, but also in other public policy areas.

2.2 Key Terms

The following definitions of key terms were agreed upon by the Working Group:

Risk

A function of the probability (chance, likelihood) of an adverse or unwanted event, and the severity or magnitude of the consequences of that event.

Hazard

A source of harm or action (situation) which is known to, or has the potential of, causing an adverse effect.

Hazard Identification

The identification, recognition or definition of potential agents or scenarios capable of, or known to cause, adverse effects or events.

Risk Communication

The interactive (two way) exchange of information and opinions on risk and risk-related factors (including the existence, nature, form, severity, or acceptability of risk and how they should be managed) among risk assessors, risk managers, consumers and other interested parties (stakeholders) in order to achieve a better understanding of risk, risk management, risk-related issues and decisions.

2.3 Contextual Concepts

In addition to the key terms outlined above, there are several important contextual aspects to bear in mind when considering risk in public policy decision-making:

- Risk exists throughout society and affects each person/entity at several levels (personal, professional, individual, group, etc.), often in competing ways. Much depends upon the *perspective* from which a given risk is viewed.
  - Government, in serving the public interest, often deals with risk in various roles, e.g. as protector of rights and quality of life for its citizens or as a source of economic development, and typically has multi-dimensional concerns or viewpoints to consider.

- A key aspect of such multi-dimensional concerns is the economic overlay. It is a fact that limited resources will affect the range of options available. Moreover, it must be recognized that there is an economic relationship between the cost of any particular action and the cost of not acting, i.e., actions to avoid or minimize risks cannot be taken "at whatever the cost". In practical terms, the implications of a given risk must be measured against the cost of addressing that risk, or directing resources to other priorities.

- Risk is often *undertaken voluntarily* (direct risk), but much is *imposed* or results from a spillover effect (third-party risk, e.g. second-hand smoke). This distinction is important because the ability to control a given risk will affect the means chosen to manage the risk.

- In a free and democratic society, where Ministers are accountable to Parliament, and thereby, to the public, *societal values and the public's willingness to accept or tolerate risk* are relevant and legitimate considerations for public decision-making, whether or not they are consistent with a scientific assessment of the risk.

- *Tolerance for risk and the perception of control* over the activity generating a given risk appear to be linked (e.g. there is a relatively high tolerance for risk in the case of automobile travel where an individual is in control, versus airline travel where there is less direct control).

- Risk typically has a negative connotation, but there are also positive opportunities arising from risk-taking -- innovation and risk co-exist frequently.

3. CREATING A FRAMEWORK

With an understanding of key terms and risk management concepts, the next step was to develop a basis for exploring issues of interest to government policy-makers -- a context in which to discuss, examine, and seek out inter-relationships between issues associated with making public policy decisions in an environment of uncertainty and risk, i.e. a framework of public risk management.

- The first step to creating such a framework was the identification of common elements; issues with relevance to a variety of perspectives in government.

- The next step was the presentation of such elements in a manner that would stimulate discussion, facilitate comparisons and, where feasible, provide for the development of consistency in approach to public risk management.

KEY COMMON ELEMENTS

Through horizontal analysis of the public policy environment surrounding risk management, several key elements were identified as influencing the development of a platform for discussion :

- Managing uncertainty occurs within the *process of making decisions*. How that process operates, and what considerations feed into it, are key to the ability to deal effectively with uncertainty.

- There is a *public element* to virtually all government decision-making, and it is a central and legitimate input to the process.

- Uncertainty in science, together with competing policy interests (including international obligations) has led to increased focus on the *precautionary approach*.

- A decision-making process *does not occur in isolation* -- the public nature and complexity of many government policy issues means that certain factors require active consideration at each stage of the process.

Each of these elements, and their role in creating a framework of public risk management, is reviewed in more detail in the sections which follow.

3.1 A Decision-Making Process

The process of making decisions is quite standard, regardless of the context or sector considered, and this is perhaps the *most fundamental linkage* between the various perspectives across government. Emphasis on various points in the process may vary, as may the type, rigour or extent of actions considered, but the *overall process is invariably the same*. These are the six basic steps:

- identification of the issue;
- analysis or assessment of the issue;
- development of options;
- decision;
- implementation of the decision; and,
- evaluation and review of the decision.

These steps can be as applicable to individual decisions about major purchases as they are to the development of a policy position on the privatization of airports or safety standards for children's toys. How each step is managed and what considerations are fed into them will vary, but this *process* forms the basic structure of the framework for public risk management.

3.2 Incorporating the Public Element

In a policy environment where Ministers' accountability to Parliament/the public, and the role of public servants in serving the public interest, are fundamental to the operation of government, *recognition and understanding of public concerns* is critical to the resolution of issues.

To present this concept within the decision-making process, the assessment step is developed into *two contexts*: empirical and public. They are separate processes, but it should be noted that *neither context works alone.*

- In a public risk management framework, input from both the empirical and public contexts of assessment ensures a more complete range of information is available, thereby leading to the development of relevant and effective policy options.

- It should also be recognized that the development of policy options inherently involves difficult trade-offs and the need to balance competing objectives and priorities, often leading to second-best solutions when viewed from a singular perspective.

Moreover, *either context can trigger attention to an issue.* Often, consideration of public concerns can increase (or, conversely, limit), the range of possible policy options. As an example, consider recycling. Public sentiment was so strongly behind the idea that it became environmental policy even in the face of technical, economic assessments that indicated it was an idea ahead of its time.

3.3 Precautionary Approach

The precautionary approach is an increasingly important element of public policy. As a method, or means, of dealing with uncertainty, it forces a conscious risk management decision (to act, or to *not* act) more frequently. In this sense, the prevalence of the precautionary approach itself reinforces the need for a risk management framework in public policy.

While the approach means different things depending upon the context, one well-known definition exists in respect of environmental protection policy, where Principle 15 of the Rio Declaration states:

> *"In order to protect the environment, the precautionary approach shall be widely applied by States according to their capabilities. Where there are threats of serious or irreversible damage, lack of full scientific certainty shall not be used as a reason for postponing cost-effective measures to prevent environmental degradation."*

This definition indicates that a lack of knowledge about possible risks of a given situation is not an excuse to avoid action, with certain caveats.

How this approach might be defined and applied in other sectors where scientific uncertainty exists is still unclear. It appears that its application will likely vary depending upon the *severity of the risk, as well as the nature of the sector*, or policy area (e.g. more stringent applications where human health and safety is at risk).

There is a great deal of work evolving throughout the world as various countries and trading partners seek to develop agreements and guidelines on how the approach may be interpreted and applied in a manner that:

- *serves domestic interests* (according to societal values and priorities);
- is *consistent with international obligations* established through trade agreements or otherwise; and,
- is *flexible* enough to have relevance in different policy areas.

For its part, Canada supports the Rio Declaration and Principle 15 has been incorporated into the *Canadian Environmental Protection Act (1999)* and several other federal and provincial statutes and environmental policies, but a comprehensive position on applying the approach more broadly requires wider attention within government.

In the framework on public risk management, the precautionary approach is presented as affecting both the development of options and the decision phases. While the approach is clearly linked to scientific analysis, (it cannot be applied without an appropriate assessment of scientific factors and consequent risks), it may also be impacted by international considerations and, ultimately, guided by *judgement, based on values and priorities*.

3.4 Constant Considerations

It was recognized a public policy decision-making process does not occur in isolation and that there are often considerations which require ongoing attention throughout the process. Three main categories of such factors were identified for purposes of the framework:

- communications and consultation activities
- legal considerations; and,
- ongoing/operational activities.

Risk communications as defined earlier, is a two-way, interactive process. To give effect to this definition, *communication and consultation activities need to be considered at each step in the process.*

- As a matter of current practice, stakeholder involvement and consultations are increasingly recognized as key to building acceptance and understanding of government policy decisions -- tacking a communication package on at the end of a decision process is neither a sufficient nor a successful means of communicating with the public and interested parties.

- Particular challenges in developing a more integrated approach to communication and consultation activities throughout the decision process need to focus on several of the contextual aspects of risk:

  - the importance of perception or assessments;
  - degree of public tolerance for risk;
  - the role that pro-active risk communication (e.g. information, education) may play in building public understanding of risk and management of risk; and,
  - the need to gain/maintain public trust and its impact upon the credibility of government messaging.

Legal considerations were also identified as key concerns throughout a decision-making process. An initial review of the main considerations in the context of public risk management suggests that they include:

- exposure to legal liability (associated with a breach of a duty of care, i.e. the duty to avoid causing loss or damage to others through negligence);
- responsibility and accountability; and
- compliance with international obligations (e.g. arising through international trade or multi-lateral environmental agreements or otherwise).

Work related to these issues is ongoing (e.g. duty of care -- a concept referred to frequently, but not always well understood). They are flagged in the framework to highlight the importance of involving legal counsel throughout a risk management process with the aim of understanding and planning for a range of legal implications.

Ongoing and operational activities includes various types of work that happen continually, often unseen day-to-day, but critical to maintaining the ability to act on an informed basis and, often serving as an early warning system.

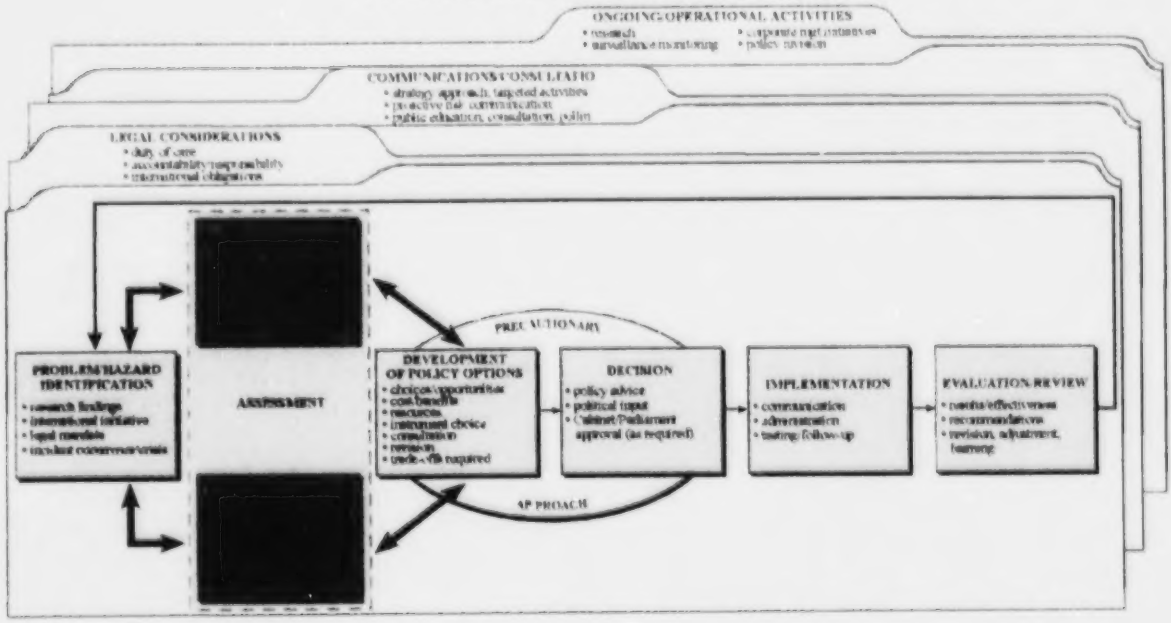
- Research, surveillance, monitoring and audit of programs and policies are examples of such activities.

- In this context, the capacity of government to carry out scientific and policy research will have implications for the effectiveness of any risk management approach.

3.5 Synopsis of the Framework

The schematic below provides a synopsis of the framework issues identified above. It focuses on *functions, or steps in the process,* rather than labels and specific instructions. It draws out the key elements from a horizontal perspective in order to *stimulate discussion* and *facilitate a coordination of effort in developing a more comprehensive approach to risk management* in the government.

RISK MANAGEMENT IN PUBLIC POLICY:
A DECISION-MAKING PROCESS



At the same time, because of its general approach, the framework is adaptable enough to be tailored to specific areas of specialization and may therefore be used as a reference point in advancing the discussion of risk management into a case- or sector-specific context, and in comparing sectors as needed.

4. OBSERVATIONS AND NEXT STEPS

The development of the public risk management decision-making framework makes two key contributions:

- draws together *issues of common interest across government* and thereby provides a platform for further discussion aimed at developing a corporate, or government-wide perspective on risk management; and,

- provides a *context for ongoing work* and the opportunity to establish *critical linkages between sectors* (e.g. science and policy).

In developing this framework, two facts about the current environment were immediately evident:

- there is a wide range of familiarity with and expertise in managing risk in the government; and,

- there is an abundance of work underway to explore risk-related issues, from a variety of perspectives[3].

These are indications that recognizing and dealing with uncertainty is a growing concern for public policy decision-makers.

One consistent finding of the literature on risk management is that *support and endorsement from senior management is a prerequisite* for development of an effective risk management approach. Accordingly, the longer-term integration of public risk management into decision-making practices requires *continued leadership now.*

- Deputies have expressed significant interest in the issue by establishing a working group of assistant deputy ministers. This report *builds on that interest and focuses attention on issues requiring further, horizontal policy attention.*

NEXT STEPS

The proposed next steps relate to broad, horizontal issues concerning public risk management. As noted, there is a great deal of work already underway in government and it will be important to build on some of that work and where possible, draw linkages between various exercises.

---

[3] See Annex C for a brief explanation of other, ongoing work.

In order for further government-wide work to be successful, *all departments and agencies must be involved.* Nevertheless, key departments and central agencies have been identified to provide horizontal leadership and coordination in each priority area.

The priority areas identified for further work on risk management include:

4.1 A Government-Wide Framework for Risk Management

★ The Treasury Board Secretariat (TBS) has initiated work to identify how various departments deal with risk in their areas of responsibility and has researched best practices domestically and internationally. Informed by the studies and in consultation with an interdepartmental Advisory Group on Risk Management, TBS is developing a risk management framework for government-wide use. As this work continues, the development and implementation of effective processes for managing risk within departments should provide opportunities to benefit from best practices and develop implementation guidelines and tools with the appropriate flexibility.

- This work is consistent with Treasury Board Ministers endorsement of the Panel Report on Modernizing Comptrollership, which mandated the Treasury Board Secretariat (TBS) to create a more systematic and integrated approach to risk management across government.

One of the ADM Working Group's most important findings from its examination of best practices from across government, is that effective risk management relies more on the existence of a flexible process than on a rigid set of rules.

While there will always be pressure for a rules-based system for managing risk, the very nature of risk and uncertainty make such a system inappropriate in many circumstances. Even in the case of known conditions, changes or discoveries in science can render existing rules obsolete.

Without the processes in place to identify changes and revisit decisions on an ongoing basis, systems for risk management can become unreliable. What seems to work best are processes that are flexible enough to accommodate rules and also provide for ***regular revisiting and challenging*** of the issue analysis (e.g. science) and procedures currently relied upon by departments and agencies.

4.2 The Legal Context

★ The Department of Justice is working with Treasury Board Secretariat to identify ways of managing legal risk and civil litigation more strategically across the federal government. Building on work already underway, the objective is to find ways, where possible, to avoid or minimize litigation, and to handle any litigation that does occur more efficiently and strategically. Key outcomes expected within the next few months include:

- developing a clearer understanding of the basic drivers of the growth of litigation;
- devising an effective government-wide scanning process to identify and prioritize legal risks early; and,
- elaborating an "instrument packaging" policy and supporting tools (including preventive dispute resolution) that reduce the risk of unnecessary, unintended Crown litigation. The project will also identify appropriate procedures, tools and resources to better manage so-called "mega cases", and cases raising significant horizontal issues for government.

In recent years, the volume and complexity of civil litigation have increased dramatically, putting great pressure both on available resources and the government's ability to manage this litigation effectively. There is general acceptance that this has become a serious problem for all departments, and calls for a government-wide response. The risks pose program integrity issues for most, if not all, departments. The Legal Risk Management Project will address these challenges.

4.3 The Precautionary Approach and the International Context

★ The application of the precautionary approach by Departments and Agencies is a central aspect of risk management. The Deputy Ministers' Challenge Team on Law-Making and Governance is an important avenue for developing *federal consensus on* the precautionary approach and building up linkages between potentially divergent interests.

The precautionary principle/approach is becoming a key issue in international relations, in terms of trade, health protection and environmental issues. International negotiations, disputes, and agreements relating to risk management, in particular to the application of a precautionary approach, have implications for numerous line departments as well as for the Department of Foreign Affairs and

International Trade and for virtually all sectors of Canadian society. In this respect, there is a need to integrate domestic and international obligations into the application of the precautionary principle and into the broader risk management process.

Recent developments in the area of bio-diversity and trade protocols highlight the need to come to terms with the precautionary approach in Canadian public policy. While the actual implementation of a precautionary approach may vary sector-by-sector, to ensure coherence in its use, the guiding principles by which it is to be applied need to be reviewed in a comprehensive manner.

4.4 Risk Communications and Consultations

★ The Privy Council Office should work with the Treasury Board Secretariat to ensure that risk communications and consultation practices are integrated into the Government of Canada Communications Policy as part of the current Communications policy renewal exercise. This should reinforce the importance of incorporating communications advice and planning into the early stages and full spectrum of risk management exercises.

Risk communication is a significant area for further work. The recommendations above are aimed at enhancing the public context component of assessment, and the overall role of communications and consultations in managing risk. They therefore require significant focus on risk communications by central agencies.

Risk communications also needs to be a focus of capacity-building and training. The appropriate mechanisms for integrating risk communications into policy-making is just one aspect; the other is the capacity of the people involved to ably communicate risk concepts to the appropriate audiences.

It is anticipated that additional opportunities for developing risk communications capacity and integrating it into the public risk management process will arise through discussion of this report.

4.5 Risk Management Training

★ The Canadian Centre for Management Development should develop the capacity to *deliver appropriate training in the various stages of the risk management process*. Ultimately, this capacity building should ensure that *management at all levels, including Deputy Ministers, are as well equipped to ask the right questions about science and risk*, as they are, for example, on questions of policy objectives and sound economics.

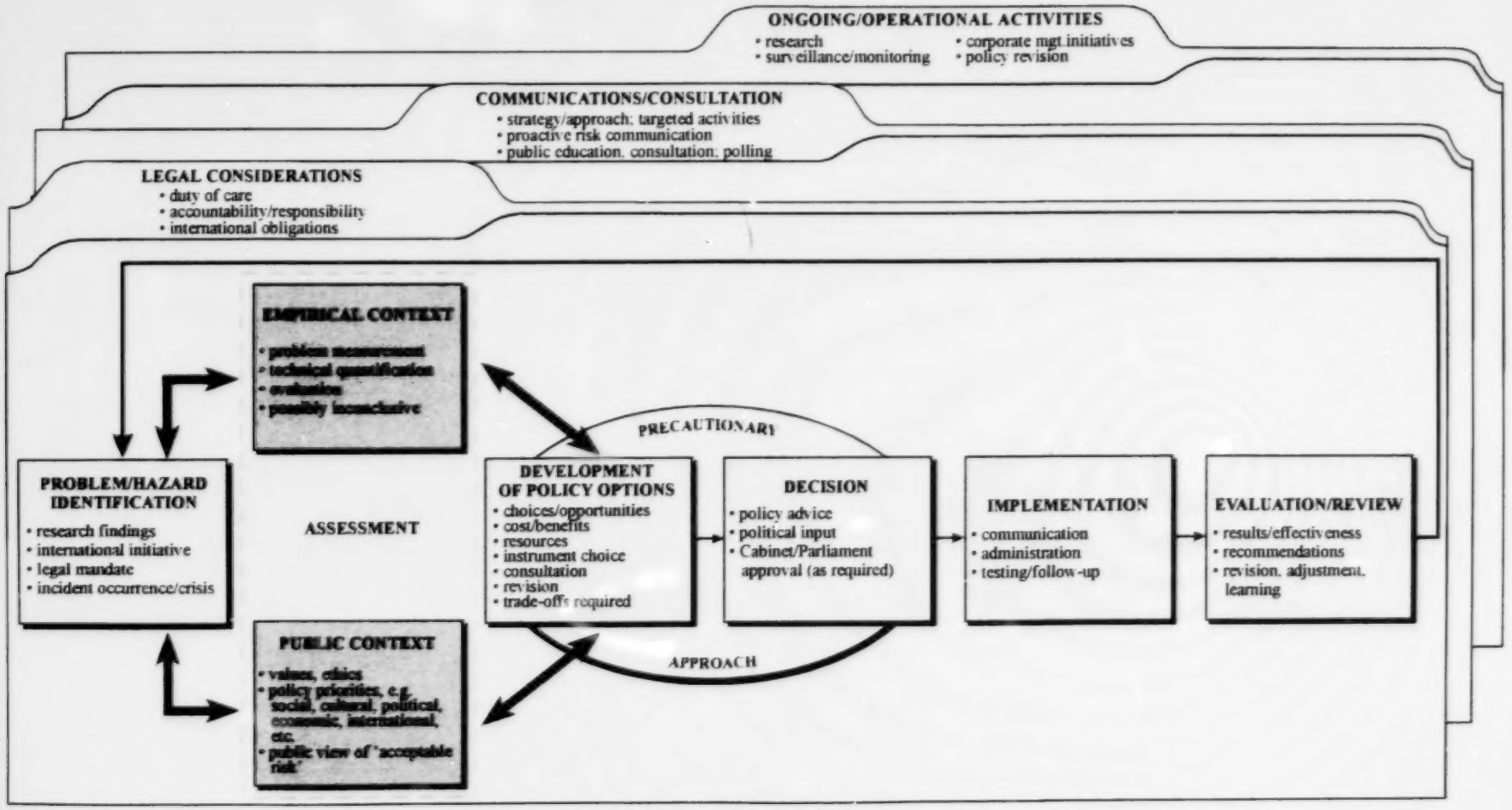
★ The Canadian Centre for Management Development, in its roundtable on risk management, may be able to develop proposals aimed at enhancing risk management capacity in government.

The government's ability to manage risk rests on the skills of its people. The issue of risk management capacity is therefore broader than the related concern for science capacity. Beyond the need for scientists to conduct good science, effective risk management in a public policy context also requires a capacity for asking the right questions about science, risk, public perceptions and policy options, and how each of these may be related.

For example, choosing the most effective means of achieving a given policy objective (referred to as instrument choice) is clearly important aspect. Often, however, only the most traditional or obvious options are considered (legislation) when other, less onerous options could be equally, or perhaps more, effective, as they are better-targeted, or have the support of stakeholders and are more enforceable. Knowing how and when to pursue use of different policy tools is a simple, yet important, component of public risk management training and capacity needs.

Annex A

RISK MANAGEMENT IN PUBLIC POLICY: A DECISION-MAKING PROCESS



Annex B

Background on the Working Group

This annex contains:

- background on the Working Group;
- the membership of the Working Group; and,
- a list of the outside experts who contributed to the working group.

Context

In recent years, several high profile events, such as the diminution of fish stocks off the east and west coasts, the tainted blood tragedy and the subsequent Krever inquiry and, more generally, the concern about adequate preparedness for Y2K, have served to raise awareness of the importance of managing risk effectively in a decision-making context.

In the public policy environment, risks to health and safety, environmental integrity and economic vitality are increasing, in part due to factors such as:

- ever more rapid technological adoption of scientific advances;
- population increases and migration;
- globalization of trade and environmental phenomena; and,
- pressure on public sector resources (financial and human).

In addition to the many external influences, government has made a conscious effort to enhance the public policy process by meeting challenges such as citizen engagement, consistent ethical practice, improved reporting to Parliament, and a focus on results rather than rules.

Taken together, these trends and pressures create an environment where public policy:

- must deal with risk on a more frequent basis;
- is subject to greater scrutiny; and,
- often has increasingly critical implications for future social, economic and environmental well-being.

Creation of the Working Group

In light of this evolving environment, the issue of risk management arose in several discussions among deputy ministers in the latter part of 1998. At that time, the Clerk of the Privy Council indicated that the level of interest expressed by deputies merited a closer look at risk management concepts.

Accordingly, the Privy Council Office convened a working group of assistant deputy ministers to consider horizontal issues associated with managing risk in the public policy process. It was anticipated that such a working group could expand the knowledge base on risk management, enrich further discussions and assist in identifying key areas for attention.

The Working Group on Risk Management was organized and chaired by Ruth Dantzer, Assistant Secretary to the Cabinet, Social Development Policy, Privy Council Office. Participants in the Working Group were nominated by members of the Deputy Ministers' Challenge Team on Regulatory Reform (now called the Deputy Minister's Challenge Team on Law-Making and Governance), ensuring representation of a cross-section of policy responsibilities within the government; science-based departments as well as those with a socio-economic perspective. A membership list is attached.

The Group met monthly between January and November 1999. During that time, several special sessions were also convened to expand the Group's general working knowledge on risk management and establish linkages with outside experts. A list of these outside experts is attached. In April the Clerk's ADM Forum was dedicated to the topic of risk management. Various sub-groups also met over the period to develop and refine aspects of the work undertaken by the Group, including background papers and this report.

Membership -- ADM Working Group on Risk Management

Ruth Dantzer
Assistant Secretary to the Cabinet
Social Development Policy
Privy Council Office

Jane S. Billings
Chief Executive Officer, Consulting and Audit Canada
Public Works and Government Services

Alternate: Bill McCann
Director General, Consulting
Consulting and Audit Canada
Public Works and Government Services

Tony Campbell
Executive Director, Intelligence Assessment Secretariat
Privy Council Office

Jean Chartier
Vice-President, Public and Regulatory Affairs
Canadian Food Inspection Agency

Bob Connelly
Vice-President, Policy Development
Canadian Environmental Assessment Agency

Liseanne Forand
Assistant Deputy Minister, Policy
Fisheries and Oceans

Jonathan Fried
Assistant Deputy Minister, Trade and Economic Policy
Foreign Affairs and International Trade

Alternate: Andre Dulude
Director General, Technical Barriers and Regulations Division
Foreign Affairs and International Trade

François Guimont (Vic Shentora, December 1999)
(then)Assistant Deputy Minister
Environmental Protection Service
Environment Canada

Alternate: Norine Smith
Assistant Deputy Minister, Policy and Communications
Environment Canada

Doug Hedley
Acting Assistant Deputy Minister, Policy Branch
Agriculture and Agri-food Canada

Ron Jackson
Assistant Deputy Minister, Safety and Security Group
Transport Canada

Alternate: Gaetan Boucher
Director General, Safety and Security Group
Transport Canada

Linda Keen
Assistant Deputy Minister, Metals and Minerals Sector
Natural Resources Canada

Myles Kirvan
Senior General Counsel, Legal Services
Health Canada

Mario Laguë
Assistant Secretary to the Cabinet
Communications and Consultations
Privy Council Office

Katharine MacCormick
Assistant Secretary to the Cabinet
Legislation and House Planning
Privy Council Office

George Redling
Assistant Secretary
Regulatory Affairs and Orders-in-Council Secretariat
Privy Council Office

Ian Shugart
(then) Visiting Assistant Deputy Minister
Health Protection Branch
Health Canada

Jack Stagg (François Guimont, December 1999)
(then) Assistant Secretary to the Cabinet
Economic and Regional Development Policy
Privy Council Office

Andrei Sulzenko
Assistant Deputy Minister, Industry and Science Policy Sector
Industry Canada

Alternate: Marie Tobin
Director General, Innovation Policy Branch
Industry Canada

Dave Watters
Assistant Deputy Minister
Economic Development and Corporate Finance
Department of Finance

Alan Winberg (Roberta Santi, November1999)
(then) Risk, Procurement and Asset Management Policy Sector
Treasury Board Secretariat

Outside Experts Who Contributed to the Working Group

Bill Stanbury
University of British Columbia

Bill Leiss
University of Calgary

Michael Trebilcock
University of Toronto

David Lewis
Hickling Lewis Brod Inc.

Jean François Girard,
Conseil d'État
Paris, France

Mark Neal
University of Reading
United Kingdom

Tammy Tengs
University of California
Irvine, USA

Annex C

Ongoing Work in Government

- *Treasury Board Secretariat's (TBS) Modernization of Comptrollership* initiative identified the need for a sound risk management approach within the context of management reforms. The TBS has since established a policy centre to strengthen risk management, as directed by Treasury Board Ministers.

  TBS has examined best practices in risk management in the federal government and other jurisdictions, and prepared a discussion paper on the interplay of risk, innovation and values. This work:

  - highlights the importance of leadership at senior levels and confirmed the need to develop a government-wide management of risk framework, tools, capacity and a centre of expertise; and,

  - shows that risk management in the federal government is current with public and private sector experience and practices world-wide (pockets of excellence, infancy of full integration in business planning).

  In strengthening risk management, TBS has initiated:

  - preparation of a strategic overview of risk management in the public service to respond to the widespread need for information and clarification on the different federal initiatives on risk management and their interrelation;

  - development of a management of risk policy framework for government-wide use to cover a wide spectrum of risks, to more broadly employ successful practices and lessons learned from areas such as science and health and safety.

- *Privy Council Office's (PCO) Regulatory Affairs Directorate* is leading an initiative to achieve coherent and cohesive implementation of the precautionary approach with particular regard to federal domestic and international laws, policies and treaties in areas where science is implicated. The objectives of this initiative are:

  - to develop a policy paper setting out the federal position on use of the precautionary approach for use in federal areas of responsibility, in international negotiations and for integration into the broader process of risk management; and,

- to assist departments in developing, in consultation with their stakeholders, guidelines for the application of the precautionary approach in their particular area of responsibility.

- A large component of risk management hinges on *science capacity* and the effective use of science advice in government policy-making. In this respect there are two groups exploring relevant concepts:

  - The *Council of Science and Technology Advisors (CSTA)*, an external expert panel on federal science and technology (S&T) issues requiring strategic attention, developed a set of principles for use of science advice in government decision-making and highlighted the need for risk management, including guidelines for departments to enable consistency in approach. A second phase of their work will focus on the roles of the federal government in S&T and the ability to fulfil those roles.

  - An *ad-hoc Committee of S&T ADMs* has been working to develop a policy framework concerning the contribution and impact of S&T on wealth creation and the precautionary principle, as well as an analysis of the S&T capacity required to support these mandates.

- Through its research program, the *Canadian Centre for Management Development* has established a roundtable on risk management, intending to explore best practices and guidelines for government departments.

- With the support of the Treasury Board Secretariat, the *Department of Justice* is leading an inter-departmental legal risk management review, as part of an effort to develop a more strategic and forward-looking approach across government to managing actual and potential civil litigation.

  - In particular, Justice Canada is implementing an initiative to identify and manage so-called "high impact" litigation. This is litigation that, if lost, or in some cases won, is likely to have significant consequences for government policy or finances, federal/provincial relations, or public confidence in the government or in the courts. This Project is working out ways to involve senior officials early in identifying high impact cases, in ascertaining the strategic implications of such cases, and in developing concrete plans to manage this litigation proactively.

- *Natural Resources Canada* is using a policy development initiative concerning off-shore minerals management as a "pilot project" to explore and test risk analysis, risk management and risk communications models, in terms of policy content and public consultation process. In addition, a comprehensive set of policy instruments will likely be required for the management regime and therefore an opportunity exists to develop some experience with instrument choice issues.

Gestion du risque pour le Canada et les Canadiens

Rapport du Groupe de travail des SMA sur la gestion du risque

Mars 2000
Bureau du Conseil privé

Gestion du risque pour le Canada et les Canadiens

Rapport du Groupe de travail des SMA sur la gestion du risque

PRÉFACE i

MOT DU PRÉSIDENT ii

1. INTRODUCTION 1

1.1 Objet

2. TERMINOLOGIE DE LA Gestion du risque 2

2.1 Perspective horizontale
2.2 Principaux termes
2.3 Concepts contextuels

3. CRÉER UN CADRE DE RÉFÉRENCE 4

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS COMMUNS

3.1 Processus décisionnel
3.2 Incorporer l'élément public
3.3 Approche préventive
3.4 Considérations constantes
3.5 Synopsis du cadre de référence

4. OBSERVATIONS ET ÉTAPES SUIVANTES 11

ÉTAPES SUIVANTES

4.1 Cadre de gestion du risque pour l'ensemble du gouvernement
4.2 Aspects juridiques de la gestion du risque
4.3 Approche préventive et contexte international
4.4 Communications et consultations relatives à la gestion du risque
4.5 Formation en gestion du risque

Annexe A : La Gestion du risque dans les politiques publiques
Annexe B : Historique du Groupe de travail
Groupe de travail des SMA sur la gestion du risque
Personnes-resources ayant contribué aux travaux du Groupe de travail
Annexe C : Travaux en cours au gouvernement

Gestion du risque pour le Canada et les Canadiens

Rapport du Groupe de travail des SMA sur la gestion du risque

PRÉFACE

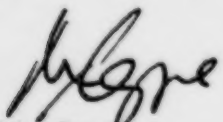
La fonction publique est constamment tenue d'améliorer ses façons de faire, dans l'intérêt des Canadiens, dans un environnement de plus en plus complexe et en évolution constante. L'imprévisibilité existe chaque fois que quelqu'un prend une décision peu importe que cette décision soit d'ordre administratif, opérationnel, réglementaire ou scientifique. Une bonne approche à la gestion du risque est un outil important pour relever ce défi constant.

La gestion du risque touche les Canadiens de diverses façons. De fait, une bonne gestion du risque devrait améliorer la qualité des services gouvernementaux et l'efficacité de la politique gouvernementale. Cette approche devrait aussi susciter le dialogue entre les Canadiens et la fonction publique sur la nature des risques et sur la meilleure façon de fonctionner dans un environnement où règne l'incertitude et où les ressources sont limitées.

C'est pour ces raisons que la gestion du risque doit être assortie d'une solide capacité de recherche stratégique et d'élaboration de politiques au sein du gouvernement du Canada. Les ministères et organismes doivent travailler de concert pour établir une communauté d'intérêts, identifier un langage commun et, de façon générale, partager leurs modes d'action face à des défis communs.

En préparant ce document, le Groupe de travail des sous-ministres sur la gestion du risque a franchi une étape importante en vue de favoriser le travail de politique horizontal entourant la question de la prise de décisions et la gestion du risque au gouvernement du Canada. Ce travail vient compléter les efforts remarquables des ministères et organismes.

Notre défi est de nous fonder sur ce rapport pour poursuivre le travail qui sous-tend les efforts constants des ministères et organismes en vue de moderniser le processus de prise de décisions et en accroître la transparence dans l'intérêt du Canada et des Canadiens.



Mel Cappe
Greffier du Conseil privé

NOTE DE LA PRÉSIDENTE

Le Groupe de travail des sous-ministres adjoints sur la gestion du risque a entrepris ses travaux à l'automne 1998. Pour les participants, les réunions et délibérations sur la gestion du risque représentaient une excellente occasion de partager leur expertise et leurs pratiques exemplaires. C'est dans un esprit de collaboration et d'ouverture que les membres du Groupe de travail ont discuté des grands concepts présentés dans ce rapport.

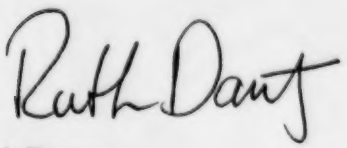
Il est vite apparu que les méthodes utilisées dans les ministères et organismes n'ont pas toutes pris forme au même rythme ni de la même façon. Le principal objectif du Groupe de travail a donc été d'identifier les éléments communs applicables à l'échelle de la fonction publique. Son rapport est clairement une étape importante en ce sens.

Toutefois, pour les membres du Groupe de travail, le processus de discussion et de réflexion était aussi important que le rapport lui-même. C'est pourquoi, en rédigeant celui-ci, nous avons cherché à stimuler une discussion davantage horizontale. Entre autres choses, le cadre proposé tient compte du fait que les décideurs doivent savoir composer avec l'incertitude. Il s'applique par conséquent à tous les secteurs de la fonction publique, notamment opérations, sciences et politiques. Comme presque toutes les décisions gouvernementales comportent un élément public, la participation des citoyens est cruciale et légitime.

Les secteurs prioritaires identifiés dans le rapport reflètent le caractère horizontal de la gestion du risque et supposent, outre le travail essentiel effectué par les ministères et organismes responsables, que les organismes centraux ont un rôle important et continu à jouer.

Je tiens à remercier les membres du Groupe de travail qui n'ont pas hésité à consacrer leur temps précieux et leur expertise à ce processus. Les intervenants du milieu universitaire et du secteur privé, qui ont grandement contribué à mieux faire comprendre les notions de gestion du risque dès les premiers stades de notre projet, méritent toute notre gratitude. L'annexe A présente le Groupe de travail et donne la liste des membres.

Je remercie aussi M. Tony Campbell dont le travail incessant a grandement contribué à la qualité des débats et à l'organisation d'événements spéciaux, et M^me^ Janine Sherman, dont les efforts inestimables et l'énergie créatrice m'ont été d'un grand soutien dans mes fonctions de présidente du Groupe de travail.



Ruth Dantzer
Secrétaire adjointe, Politique du développement social

Gestion du risque pour le Canada et les Canadiens:

Rapport du Groupe de travail des SMA sur la gestion du risque

1. INTRODUCTION

1.1 Objet

Le présent rapport traite de la gestion du risque dans le contexte de la politique gouvernementale :

- en soulignant que les concepts de gestion du risque s'appliquent de manière générale à l'ensemble du gouvernement;
- en servant de ressource aux ministères et aux organismes, afin de stimuler le débat sur la nature des risques dans leurs secteurs, sur les processus pertinents et sur les capacités nécessaires pour gérer ces risques;
- en présentant, au sujet de questions générales de la gestion du risque, les conclusions et les recommandations initiales pertinentes pour l'ensemble du gouvernement;
- en confiant aux ministères et organismes clés un rôle de leadership pour faire avancer la gestion du risque dans les secteurs prioritaires.

Le rapport examine d'abord divers critères nécessaires pour lancer un débat, autrement dit, les questions de terminologie et les concepts de risques. Puis il présente un cadre de référence créé de manière à intégrer différentes notions essentielles et à fournir une base pour l'examen de la gestion du risque sous des angles très divers de la politique gouvernementale.

En bref, le rapport recommande plusieurs mesures pour sensibiliser davantage à la gestion du risque en tant qu'enjeu de la politique gouvernementale et pour faire avancer le débat sur certaines questions clés.

2. TERMINOLOGIE DE LA Gestion du risque

2.1 Perspective horizontale

Un des principaux objectifs du Groupe de travail sur la gestion du risque[1] était d'étudier les *aspects horizontaux* de la gestion du risque au gouvernement, c'est-à-dire les *éléments de risque et les méthodes utilisées pour éliminer les risques communs à diverses responsabilités en matière de politique gouvernementale*. En conséquence, dans le présent rapport, la gestion du risque ou, plus précisément, la gestion du risque public, renvoie à l'attitude adoptée en cas d'incertitude dans le cadre de la politique gouvernementale[2].

La gestion du risque existe depuis longtemps en tant que discipline et elle s'applique à de nombreux secteurs (par ex., finances, sécurité des transports, santé et protection de l'environnement); sa nomenclature est donc très variable. Au fil du temps, des agences, des scientifiques et des organismes de normalisation ont consacré des efforts importants à l'élaboration de définitions claires des concepts parfois philosophiques et parfois scientifiques qui entourent les risques, leur évaluation et leur gestion.

En examinant ces efforts et les divers modèles utilisés dans différents secteurs pour décrire la gestion du risque, il est devenu évident qu'indépendamment des étiquettes appliquées dans différents secteurs, il existe des points communs importants dans le *processus de gestion du risque* dans les divers modèles.

Donc, s'il était entendu qu'une *définition commune des principaux termes* était nécessaire pour poursuivre une perspective horizontale, il était aussi convenu que l'utilisation d'un *langage accessible plutôt que particulier et technique* faciliterait l'élaboration d'une base pour l'examen de la gestion publique du risque.

---

[1] Voir annexe B pour un historique du Groupe de travail.

[2] Il est à noter qu'il s'agit d'une définition générale et que, même si elle comprend l'évaluation des risques parmi les fonctions du processus décisionnel, elle ne vise pas à prescrire un système d'établissement des priorités en ce qui concerne des risques particuliers.

Il est également à noter que, dans de nombreuses instances internationales, on utilise *analyse des risques* comme qualification plus générale pour parler d'un processus global de gestion du risque, ce qui comprend l'identification, l'évaluation et la mise en œuvre de mesures. Le choix de *gestion* plutôt que d'*analyse* dans le présent rapport vise à refléter l'applicabilité générale des concepts à élaborer, non seulement dans les secteurs techniques ou scientifiques, mais aussi dans d'autres domaines de la politique gouvernementale.

2.2 Principaux termes

Le Groupe de travail s'est entendu sur les définitions suivantes des principaux termes :

Risque

Une fonction de la probabilité (hasard, possibilité) qu'un événement défavorable ou non voulu se produise, et la gravité ou l'ampleur des conséquences de cet événement.

Danger

Une source de dommage ou une action (situation) dont on sait qu'elle peut avoir un effet défavorable.

Identification du danger

L'identification, la reconnaissance ou la définition d'agents potentiels ou de scénarios susceptibles d'avoir des effets néfastes ou pouvant entraîner des événements défavorables.

Communications relatives aux risques

L'échange interactif (bilatéral) d'informations et d'opinions sur les risques et les facteurs s'y rapportant (y compris l'existence, la nature, la forme, la gravité ou l'acceptabilité des risques et leur mode de gestion éventuel) entre les personnes chargées de les évaluer, celles chargées de les gérer, les consommateurs et d'autres parties intéressées (intervenants), afin qu'ils comprennent mieux les risques, leur gestion, ainsi que les questions et les décisions les concernant.

2.3 Concepts contextuels

En plus des principaux termes énoncés ci-dessus, il faut garder à l'esprit plusieurs aspects contextuels importants lorsque l'on examine les risques dans le processus décisionnel de la politique gouvernementale :

- Il existe des risques à tous les niveaux de la société (personnel, professionnel, individuel, groupe, etc.) et ils touchent tout le monde et toutes les entités, souvent de manière concurrente. La *perspective* d'où l'on considère un risque donné est très importante.

- Le gouvernement, lorsqu'il sert l'intérêt public, est souvent confronté à des risques dans ses différentes fonctions, par exemple, en tant que protecteur des droits et de la qualité de vie de ses citoyens ou en tant que source de développement économique, et il doit généralement tenir compte de préoccupations et de points de vue multiples.

- Les risques sont souvent *pris volontairement* (risques directs), mais, dans une large mesure, ils sont *imposés* ou ils résultent d'un effet de propagation (risques causés par un tiers, par exemple, la fumée secondaire). Cette distinction est importante parce que la capacité de maîtriser un risque donné influera sur les moyens choisis pour gérer ce risque.

- Dans une société libre et démocratique, où les ministres sont responsables devant le Parlement et, par conséquent, devant le public, *les valeurs sociales et la volonté du public d'accepter ou de tolérer des risques* sont des considérations pertinentes et légitimes pour les instances décisionnelles publiques, qu'elles soient conformes ou pas à une évaluation scientifique des risques.

- *La tolérance des risques et la perception de maîtrise* de l'activité qui crée un risque donné semblent liées (par exemple, les risques associés aux déplacements en automobile semblent très bien tolérés lorsqu'une personne maîtrise la situation, par comparaison avec les voyages aériens où le contrôle est moins direct).

- Les risques ont généralement une connotation négative, mais la prise de risques ouvre également des possibilités positives. Ainsi, innovation et risques cohabitent souvent.

3. CRÉER UN CADRE DE RÉFÉRENCE

Une fois les principaux termes et les concepts de gestion du risque compris, l'étape suivante consistait à jeter les bases de l'étude des questions intéressant les décideurs gouvernementaux. Autrement dit, il s'agissait de définir le contexte de leur examen et de chercher des liens entre les questions associées à la prise de décisions de politique gouvernementale dans un environnement fait d'incertitude et de risques, afin d'élaborer un cadre de référence pour la gestion publique des risques.

- La première étape de la création d'un cadre de référence consistait à repérer les éléments communs; les questions pertinentes pour diverses perspectives gouvernementales.

- L'étape suivante consistait à présenter ces éléments de manière à stimuler le débat, à faciliter les comparaisons et, dans la mesure du possible, à favoriser une cohérence dans l'approche de la gestion publique des risques.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS COMMUNS

L'analyse horizontale du contexte de la politique gouvernementale qui entoure la gestion du risque a permis de cerner plusieurs éléments clés qui influent sur l'élaboration d'une base de discussion :

- La gestion de l'incertitude intervient dans le *processus décisionnel.* Le déroulement de ce processus et les considérations qui l'alimentent jouent un rôle essentiel dans la capacité de bien gérer l'incertitude.

- Il y a un *élément public* dans presque toutes les décisions gouvernementales, et il est essentiel et légitime dans le processus.

- L'incertitude en sciences ainsi que les intérêts stratégiques concurrents (y compris les obligations internationales) ont amené à accorder une place plus importante à l'*approche préventive*.

- Un processus décisionnel *n'est pas isolé* -- en raison de l'aspect public de nombreuses questions relatives à la politique gouvernementale et de la complexité de ces questions, certains facteurs doivent être soigneusement pris en considération à chaque étape du processus.

Chacun de ces éléments et leur rôle dans la création d'un cadre de référence pour la gestion publique des risques sont examinés plus en détail dans les sections suivantes.

3.1 Processus décisionnel

Le processus décisionnel est assez classique, quel que soit le contexte ou le secteur considéré, et là est peut-être le *lien le plus fondamental* entre les diverses perspectives gouvernementales. Il se peut que l'on ne mette pas l'accent sur les mêmes aspects dans le processus. De même, le type d'actions considérées, leur rigueur ou leur portée peuvent varier, mais le *processus global est invariablement le même*. Il y a six étapes élémentaires :

- cerner la question;
- l'analyser ou l'évaluer;
- définir les options;
- décider;
- mettre en œuvre la décision;
- évaluer et examiner la décision.

Ces étapes s'appliquent tout aussi bien à des décisions individuelles concernant des achats importants qu'à l'élaboration d'une position de principe sur la privatisation des aéroports ou les normes de sécurité des jouets pour enfants. La gestion de chaque étape et les considérations prises en compte varieront, mais ce *processus* constitue la structure fondamentale du cadre de référence de la gestion publique du risque.

3.2 Incorporer l'élément public

Dans un environnement politique où la responsabilité des ministres devant le Parlement et le public, et le rôle des fonctionnaires au service de l'intérêt public sont fondamentaux pour le fonctionnement du gouvernement, il est essentiel pour régler les problèmes de *reconnaître et de comprendre les préoccupations du public*.

Afin de présenter ce concept dans le cadre du processus décisionnel, l'étape de l'évaluation est élaborée dans *deux contextes* : empirique et public. Ce sont des processus distincts, mais il est à noter que *ni l'un ni l'autre ne fonctionne seul*.

- Dans un cadre de référence de la gestion publique du risque, l'apport des contextes d'évaluation empirique et publique permet de disposer d'une gamme plus complète de données, ce qui conduit à l'élaboration d'options stratégiques pertinentes et efficaces.

- Il est bon de reconnaître également que l'élaboration d'options stratégiques oblige forcément à des compromis difficiles et à concilier des objectifs et des priorités concurrents, ce qui amène à des solutions de pis-aller, si on les considère sous un angle unique.

De plus, *les deux contextes peuvent attirer l'attention sur une question*. Souvent, si l'on prend en considération des préoccupations du public, on peut avoir une gamme plus grande (ou, à l'inverse, plus limitée) d'options stratégiques possibles. Prenons, par exemple, le recyclage. L'opinion publique y était tellement favorable que l'idée est devenue politique environnementale, malgré des évaluations économiques et techniques qui indiquaient que l'idée était en avance sur son temps.

3.3 Approche préventive

L'approche préventive est un élément de plus en plus important de la politique gouvernementale. En tant que méthode, ou moyen, utilisé pour gérer l'incertitude, elle oblige plus souvent à prendre sciemment des décisions en ce qui concerne la gestion du risque (à agir ou à *ne pas* agir). En ce sens, l'importance de l'approche préventive elle-même renforce la nécessité d'un cadre de référence pour la gestion du risque en politique gouvernementale.

L'approche prend un sens différent suivant le contexte, mais il existe une définition connue en ce qui concerne la politique de protection de l'environnement, le Principe 15 de la Déclaration de Rio, qui dit :

> *« Afin de protéger l'environnement, les États devront appliquer une approche largement préventive selon leurs capacités. L'existence d'endroits où il y a des menaces de dégâts sérieux ou irréversibles, le manque de certitude scientifique ne sera par une raison pour ajourner des mesures monétaires efficaces pour prévenir la dégradation de l'environnement.»*

Cette définition explique que l'absence de connaissances quant aux risques possibles d'une situation donnée ne constitue pas une excuse pour éviter d'agir, avec certains avertissements.

On ne sait pas encore très bien *comment définir cette approche et l'appliquer à d'autres* secteurs où il existe une incertitude scientifique. Il semble que son application variera probablement selon la *nature du secteur* ou le secteur de politique (par ex., des applications plus rigoureuses si la santé et la sécurité humaines sont en jeu, par opposition à des risques environnementaux à plus long terme).

De multiples travaux sont en cours dans le monde, car différents pays et partenaires commerciaux cherchent à conclure des accords et à définir des lignes directrices quant à l'interprétation de l'approche et à son application de manière :

- *à servir les intérêts nationaux* (selon les valeurs et les priorités de la société);
- *à respecter les obligations internationales* énoncées dans les accords commerciaux;
- *à conserver assez de souplesse* pour qu'elle reste pertinente dans différents domaines de politique.

Pour sa part, le Canada a signé la Déclaration de Rio, et le Principe 15 a été intégré dans la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* et dans plusieurs politiques environnementales, mais une position globale sur l'application plus générale de l'approche nécessite plus d'attention au sein du gouvernement.

Dans le cadre de référence sur la gestion publique du risque, l'approche préventive est présentée comme visant à la fois l'élaboration des options et les étapes décisionnelles. L'approche est manifestement liée à l'analyse scientifique (elle ne peut s'appliquer sans une évaluation pertinente des facteurs scientifiques et des risques qui en découlent), mais elle dépend aussi de considérations internationales et, en définitive, de *jugements fondés sur des valeurs et des priorités*.

3.4 Considérations constantes

Il a été reconnu que le processus décisionnel relatif à la politique gouvernementale n'est pas isolé et qu'il faut souvent tenir compte de certaines considérations tout au long de ce processus. Trois grandes catégories de facteurs sont cernées en ce qui concerne le cadre de référence :

- les communications et les consultations;
- les considérations juridiques; et
- les activités opérationnelles/courantes.

Les *communication relatives aux risques*, telles qu'elles sont définies plus haut, constituent un processus interactif bilatéral. Pour appliquer cette définition, *les activités de communication et de consultation doivent être considérées à chaque étape du processus.*

- À l'heure actuelle, on reconnaît de plus en plus que la participation des intervenants et les consultations sont essentielles pour mieux faire comprendre et accepter les décisions stratégiques du gouvernement et qu'il ne suffit donc pas d'avoir un programme de communication à la fin d'un processus décisionnel pour bien communiquer avec le public et les parties intéressées.

- Il est nécessaire, lorsque l'on élabore une approche plus intégrée des activités de communication et de consultation tout au long du processus décisionnel, de se concentrer sur plusieurs des aspects contextuels du risque :

  - l'importance de la perception par opposition au fait;
  - le degré de tolérance du public par rapport aux risques;
  - le rôle qu'une communication proactive concernant les risques (par ex. : information, éducation) peut jouer pour mieux faire comprendre au public les risques et leur gestion;
  - la nécessité de gagner et de conserver la confiance du public et son incidence sur la crédibilité des messages du gouvernement.

Les *considérations juridiques* occupent également une place importante dans tout le processus décisionnel. Il ressort d'un premier examen des principales considérations relatives à la gestion publique des risques qu'il s'agit notamment :

- du risque de responsabilité légale (associé au manquement à une obligation de diligence, autrement dit, au devoir d'éviter de causer une perte ou des dommages à autrui par négligence);
- de la responsabilité et de l'obligation de rendre des comptes;
- de questions relatives au commerce international.

Des travaux sont actuellement consacrés à des questions (par ex., l'obligation de diligence, qui est un concept auquel il est souvent fait référence, mais que l'on ne comprend pas toujours très bien). Ils sont signalés dans le cadre de référence afin de souligner l'importance du rôle du conseiller juridique tout au long du processus de gestion du risque, car il permet de comprendre et de planifier toute une série d'implications juridiques.

Les *activités courantes et opérationnelles* comprennent différents types de tâches qui se répètent continuellement et qui sont souvent considérées comme quotidiennes, mais qui sont essentielles pour que l'on puisse continuer d'agir de manière éclairée. De plus, elles servent souvent de système d'alerte rapide.

- La recherche, la surveillance, le suivi et la vérification des programmes et des politiques sont des exemples de ces activités.

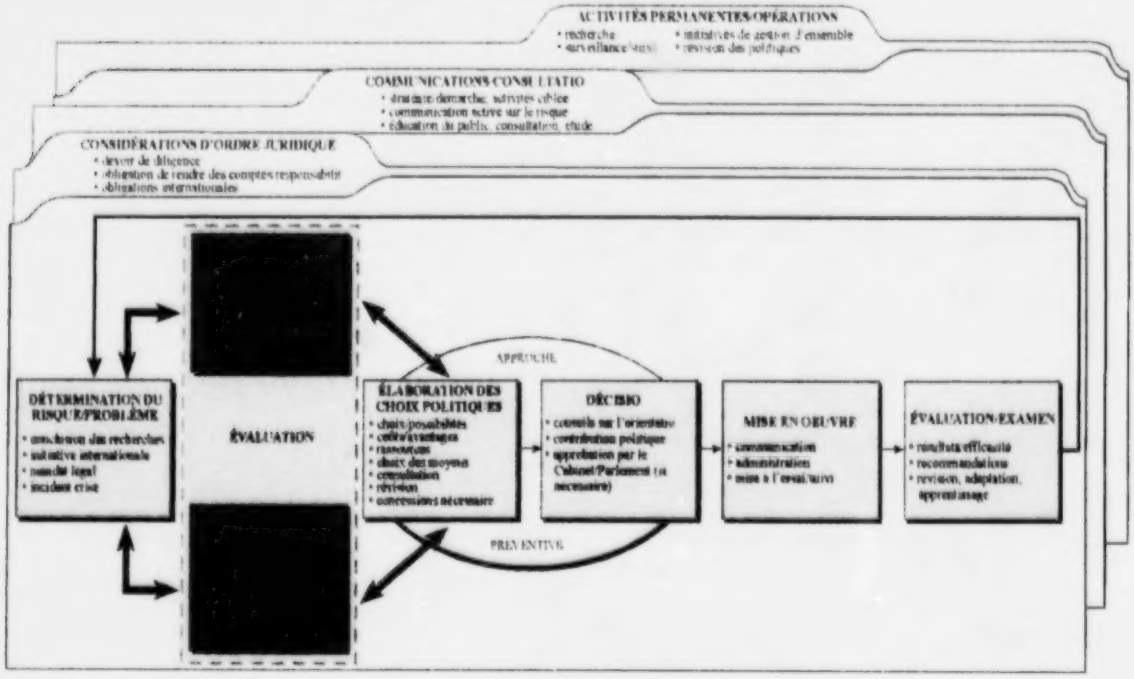
- À cet égard, la capacité du gouvernement de procéder à des recherches scientifiques et stratégiques aura des incidences sur l'efficacité de toute approche en matière de gestion du risque.

3.5 Synopsis du cadre de référence

Le schéma ci-dessous donne un synopsis des questions relatives au cadre de référence exposées ci-dessus. Il porte essentiellement sur les *fonctions, ou étapes, du processus,* et non sur les étiquettes et les instructions particulières. Il tire les éléments clés d'une perspective horizontale afin de *stimuler le débat* et de *faciliter une coordination des efforts dans l'élaboration d'une approche plus globale de la gestion du risque* au gouvernement.

Parallèlement, parce qu'il s'agit d'une approche générale, le cadre de référence est assez souple pour être adapté à des domaines de spécialisation particuliers. Il peut donc servir de point de référence pour faire avancer l'examen de la gestion du risque dans un contexte particulier à un cas ou à un secteur et pour comparer les secteurs, si nécessaire.

LA GESTION DU RISQUE DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES
LE PROCESSUS DÉCISIONNEL



4. OBSERVATIONS ET ÉTAPES SUIVANTES

L'élaboration du cadre de référence du processus décisionnel relatif à la gestion publique du risque apporte deux contributions essentielles :

- elle réunit des *questions qui intéressent l'ensemble du gouvernement* et fournit donc une base pour un examen plus approfondi visant à définir une perspective ministérielle ou gouvernementale de la gestion du risque;

- elle fournit un *contexte pour les travaux en cours* et l'occasion d'établir des *liens indispensables entre les secteurs* (par ex. : sciences et politique).

Deux faits relatifs à l'environnement actuel sont immédiatement ressortis lors de l'élaboration de ce cadre de référence :

- on connaît bien la gestion du risque au gouvernement, et les compétences y sont nombreuses à cet égard;

- quantité de travaux sont en cours[3] sur des questions touchant aux risques étudiées sous divers angles.

Il semble que reconnaître l'incertitude et la gérer est une préoccupation croissante des décideurs en matière de politique gouvernementale.

Une conclusion que l'on retrouve dans les divers travaux consacrés à la gestion du risque est que *le soutien de la haute direction est une condition préalable* à l'élaboration d'une approche efficace de la gestion du risque. En conséquence, l'intégration à plus long terme de la gestion publique du risque dans les pratiques relatives aux décisions suppose *un leadership continu dès à présent.*

- Les sous-ministres ont manifesté beaucoup d'intérêt pour la question en créant un groupe de travail des sous-ministres adjoints. Le présent rapport *s'appuie sur cet intérêt et attire l'attention sur des questions qui nécessitent un examen stratégique horizontal approfondi.*

ÉTAPES SUIVANTES

Les étapes suivantes portent sur des questions horizontales plus générales relatives à la gestion publique du risque. Ainsi qu'il est noté, le gouvernement a déjà entrepris beaucoup de travail et il sera important de miser sur une partie de ce travail et, dans la mesure du possible, d'établir des liens entre divers exercices.

---

[3] Voir l'annexe C pour une brève présentation d'autres travaux en cours.

Pour que la suite du travail qui se fera à l'échelle du gouvernement connaisse du succès, tous les ministères et organismes doivent y participer. Néanmoins, des ministères et organismes clés ont été identifiés pour assurer le leadership horizontal et la coordination dans chacun des secteurs prioritaires.

Les secteurs prioritaires pour lesquels il faudra poursuivre le travail au plan de la gestion du risque comprennent les suivants :

4.1 Un cadre gestion du risque pour l'ensemble du gouvernement

★ Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a entamé des travaux pour voir comment divers ministères abordent les risques dans leurs secteurs de responsabilité, et il effectue des recherches sur les pratiques exemplaires que l'on observe au pays et à l'étranger. Éclairé par ces études et par les constatations d'un groupe consultatif interministériel, le SCT élabore actuellement un cadre de gestion des risques pour l'ensemble du gouvernement. Avec le temps, les processus qui seront élaborés et appliqués pour les ministères devraient permettre de tirer profit des pratiques exemplaires et aboutir à des lignes directrices et à des outils qui auront la souplesse appropriée.

Une des conclusions les plus importantes du Groupe de travail au terme de son examen des meilleures pratiques dans l'ensemble du gouvernement est qu'une bonne gestion du risque dépend plus de l'existence d'un processus souple que d'un ensemble de règles rigides.

Il sera toujours exigé que la gestion du risque repose sur des règles, mais la nature même des risques et l'incertitude font que ce système ne convient pas dans bien des cas. Même lorsque l'on connaît la situation, des changements ou des découvertes scientifiques peuvent rendre désuètes les règles en place.

Sans les processus instaurés pour repérer les changements et réexaminer régulièrement les décisions, les systèmes de gestion du risque peuvent se révéler peu fiables. Ce qui semble donner les meilleurs résultats, ce sont les processus assez souples pour que l'on puisse appliquer des règles tout en permettant de *réexaminer et de contester régulièrement* l'analyse des questions (par ex., en sciences) et les procédures sur lesquelles s'appuient les ministères et les organismes.

4.2 Le cadre juridique

★ Le ministère de la justice travaille avec le Secrétariat du Conseil du Trésor afin de trouver des moyens plus stratégiques de gérer le risque et les affaires civiles à l'échelle du gouvernement fédéral. Avec le travail déjà en cours, l'objectif est de trouver des façons d'éviter de minimiser le contentieux et de traiter plus efficacement et plus stratégiquement tout litige qui se pose. Les résultats clés attendus au cours des mois qui viennent comprennent les suivants :

- parvenir à une meilleure compréhension des facteurs de base du développement de litiges;
- concevoir un processus efficace de balayage à l'échelle du gouvernement pour identifier rapidement les risques juridiques et en établir l'ordre de priorité;
- élaborer un instrument d'intégration aux politiques et des outils de soutien (y compris le règlement de différends) qui réduisent les risques de poursuites inutiles et non intentionnelles pour l'État. Le projet permettra aussi d'identifier des procédures, des outils et des ressources appropriées pour mieux gérer les soi-disant « cas majeurs » et les cas qui soulèvent des questions horizontales importantes pour le gouvernement.

Ces dernières années, le volume et la complexité des affaires civiles se sont grandement accrus et exercent des pressions considérables sur les ressources disponibles et sur la capacité du gouvernement de bien gérer les litiges. On semble accepter que la situation pose maintenant un grave problème pour tous les ministères et on souhaite une solution à l'échelle du gouvernement. Les risques soulèvent des questions d'intégrité de programme pour la plupart sinon la totalité des ministères. Le projet de gestion du risque juridiques abordera ces enjeux.

4.3 L'approche préventive et le contexte international

★ Le recours à l'approche préventive par les ministères et les organismes est un aspect central de la gestion du risque. L'Équipe d'examen des sous-ministres sur la confection des lois et l'exercice de l'autorité est un moyen important pour parvenir à un *consensus fédéral sur* l'approche préventive et pour établir des liens entre des intérêts potentiellement divergents.

Le principe de prudence ou approche préventive devient une question essentielle dans les relations internationales en ce qui concerne le commerce, la protection de la santé et les problèmes environnementaux. Les négociations, les différends et les accords internationaux relatifs à la gestion du risque ont des incidences sur bien des ministères en plus du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et sur pratiquement tous les secteurs de la société canadienne. À cet égard, il est nécessaire d'intégrer les incidences des obligations internationales dans le processus de gestion du risque.

Les développements récents dans le domaine de la biodiversité et les protocoles mettent en évidence la nécessité d'aborder la question de l'approche préventive dans la politique gouvernementale canadienne. Le recours à une approche préventive peut varier d'un secteur à l'autre, mais, par souci de cohérence, les critères suivis doivent être examinés globalement.

4.4 Communications et consultations relatives aux risques

★ Le Bureau du Conseil privé devrait collaborer avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour s'assurer que les pratiques de communications et de consultations relatives aux risques sont intégrées à la politique de communications du gouvernement du Canada dans le cadre de l'exercice courant de renouvellement de la politique, et devrait obtenir un soutien pour l'intégration des conseils et de la planification en matière de communications aux premières étapes ainsi que pour toute la gamme des exercices de gestion du risque, et aussi pour en renforcer l'importance.

La question des communications relatives aux risques mérite une étude plus approfondie. Les recommandations ci-dessus représentent des solutions pour renforcer l'élaboration de l'élément d'évaluation du contexte public, ainsi que le rôle des communications et des consultations dans la gestion du risque. En conséquence, les organismes centraux devront accorder beaucoup d'importance aux communications relatives aux risques.

Il faut aussi que les communications relatives aux risques soient au centre des efforts de mise en valeur du potentiel et de formation. Les mécanismes appropriés d'intégration des communications à l'élaboration de politiques ne sont qu'un aspect; l'autre est la capacité des gens visés de bien communiquer les notions de risque aux auditoires appropriés.

On s'attend à ce que le débat entourant ce rapport suscite d'autres possibilités de développer la capacité de communiquer concernant les risques et de l'intégrer au processus de gestion du risque.

4.5 Formation en gestion du risque

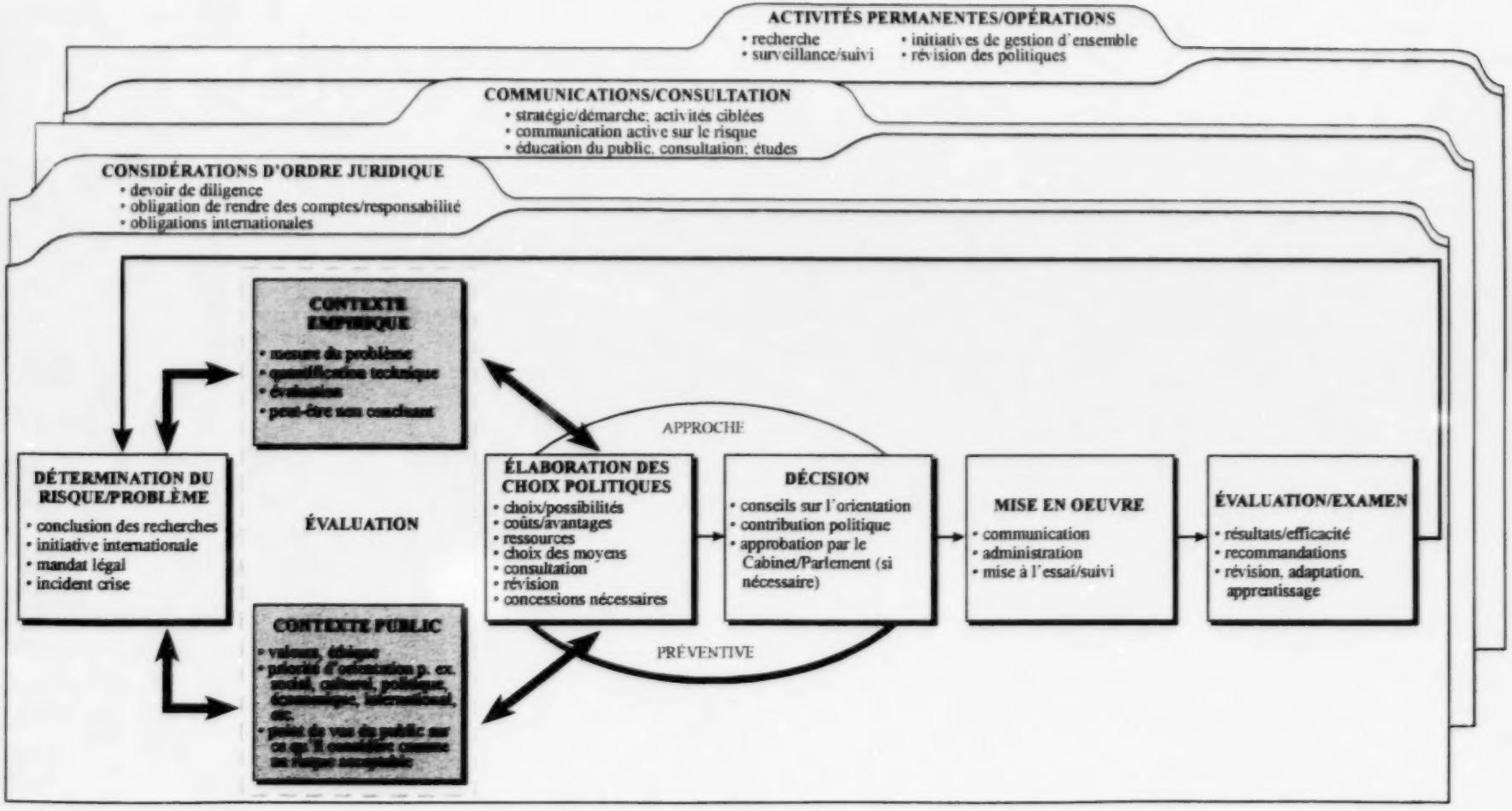
★ Le Centre canadien de gestion devrait se doter de la capacité *de donner la formation voulue aux différentes étapes du processus de gestion du risque*. En définitive, cette capacité devrait faire en sorte que *les dirigeants, à tous les niveaux, y compris les sous-ministres, sont en mesure de poser les bonnes questions sur les sciences et les risques*, comme ils le sont, par exemple, lorsqu'il s'agit d'objectifs stratégiques et de politique économique rationnelle.

★ Dans le cadre de sa table ronde sur la gestion du risque, le Centre canadien de gestion pourrait être en mesure d'élaborer des propositions visant à accroître la capacité de gestion du risque au gouvernement.

La capacité du gouvernement de gérer des risques dépend des compétences de ses employés. La question de la capacité de gestion du risque est donc plus vaste que celle de la capacité scientifique. Au-delà du fait que les scientifiques doivent bien faire leur travail, la gestion efficace des risques dans le contexte de la politique gouvernementale suppose également que l'on pose les bonnes questions sur les sciences, les risques, les perceptions du public et les options stratégiques, et que l'on comprenne les relations entre tous ces éléments.

Par exemple, il est manifestement important de choisir le meilleur moyen pour atteindre un objectif stratégique donné (ce que l'on appelle le choix de l'instrument). Souvent, cependant, seules les options les plus traditionnelles ou les plus évidentes sont prises en considération (loi), alors que d'autres solutions moins coûteuses seraient tout aussi efficaces, voire plus efficaces, étant mieux ciblées, ou auraient le soutien des intervenants et seraient plus faciles à mettre en œuvre. Apprendre quand et comment utiliser différents instruments stratégiques est un volet simple mais important de la formation à la gestion du risque, car il répond aux besoins sur le plan des capacités.

LA GESTION DES RISQUES DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES : LE PROCESSUS DÉCISIONNEL



Annexe B
Historique du groupe de travail

Contenu de l'Annexe B :

- Historique du groupe de travail
- Groupe de travail des SMA sur la gestion du risque
- Personnes-resources ayant contribué aux travaux du Groupe de travail

Contexte

Ces dernières années, plusieurs événements très médiatisés, tels la diminution des stocks de poissons au large des côtes est et ouest, la tragédie du sang contaminé, l'enquête subséquente de la Commission Krever et, plus généralement, la préoccupation suscitée par la nécessité de bien se préparer en vue du bogue de l'an 2000, ont servi à conscientiser le public à l'importance de bien gérer les risques dans le contexte de la prise de décisions.

Dans le domaine de la politique gouvernementale, les risques pour la santé et la sécurité, pour l'environnement et pour la vitalité économique sont de plus en plus grands, à cause notamment de facteurs comme :

- l'adoption technologique de plus en plus rapide de percées scientifiques;
- l'accroissement démographique et la migration des populations;
- la mondialisation du commerce et les phénomènes environnementaux; et
- les pressions que subissent les ressources gouvernementales (financières et humaines).

Outre les nombreuses influences extérieures, le gouvernement s'est vraiment efforcé de rehausser le processus des politiques publiques en relevant des défis comme l'engagement des citoyens, un code déontologique permanent cohérent, la communication améliorée de rapports au Parlement, et un accent sur les résultats plutôt que sur les règlements.

Ensemble, ces tendances et pressions créent un environnement où la politique publique :

- doit traiter plus fréquemment de risques;
- fait l'objet d'examens plus approfondis; et
- a une incidence de plus en plus critique sur le futur bien-être social, économique et environnemental.

Création du groupe de travail

Compte tenu de l'évolution de cet environnement, la question de la gestion du risque a surgi dans plusieurs discussions entre sous-ministres vers la fin de 1998. À cette époque, le greffier du Conseil privé a fait savoir que, compte tenu de l'intérêt exprimé par les sous-ministres, la question de la gestion du risque méritait d'être approfondie.

En conséquence, le Bureau du Conseil privé a chargé un groupe de travail composé de sous-ministres adjoints d'examiner des questions d'ordre général associées à la gestion du risque dans le processus des politiques publiques. On s'attendait à ce qu'un tel groupe de travail améliore les connaissances de base sur la gestion du risque, enrichisse les discussions à venir et aide à cerner les secteurs clés dignes d'attention.

Le Groupe de travail sur la gestion du risque a été organisé et présidé par Ruth Dantzer, secrétaire adjointe du Cabinet, Politique du développement social, Bureau du Conseil privé. Les participants au Groupe de travail ont été nommés par les membres de l'Équipe d'examen des sous-ministres sur la réforme de la réglementation (devenue l'Équipe d'examen des sous-ministres sur la confection des lois et l'exercice de l'autorité), ce qui assurait la présence d'un échantillon représentatif des responsabilités en matière de politique au sein du gouvernement, soit des ministères à vocation tant scientifique que socio-économique. Vous trouverez ci-joint la liste des participants en question.

Le Groupe s'est réuni tous les mois, de janvier à novembre 1999. Au cours de cette période, plusieurs séances spéciales ont également été convoquées afin d'améliorer les connaissances générales du Groupe sur la gestion du risque et d'établir des liens avec des spécialistes de l'extérieur. La liste de ces spécialistes est annexée. En avril, le Forum des SMA du greffier portait sur la gestion du risque. Divers sous-groupes se sont également réunis au cours de cette période pour développer et peaufiner des aspects du travail entrepris par le Groupe, y compris la documentation et le présent rapport.

Groupe de travail des SMA sur la gestion du risque

Ruth Dantzer
Secrétaire adjointe du Cabinet
Politique du développement social
Bureau du Conseil privé

Jane S. Billings
Présidente-directrice générale, Conseils et vérification Canada
Travaux publics et services gouvernementaux

Suppléant : Bill McCann
Directeur général, Conseils
Conseils et vérification Canada
Travaux publics et services gouvernementaux

Tony Campbell
Directeur administratif, Secrétariat de l'évaluation du renseignement
Bureau du Conseil privé

Jean Chartier
Vice-président, Affaires publiques et réglementaires
Agence canadienne d'inspection des aliments

Bob Connelly
Vice-président, Élaboration des politiques
Agence canadienne d'évaluation environnementale

Liseanne Forand
Sous-ministre adjointe, Politiques
Pêches et océans

Jonathan Fried
Sous-ministre adjoint, Politique commerciale et économique
Affaires étrangères et commerce international

Suppléant : André Dulude
Directeur général, Direction des règlements et des obstacles techniques
Affaires étrangères et commerce international

François Guimont (Vic Shentora, décembre 1999)
(alors) Sous-ministre adjoint
Service de la protection de l'environnement
Environnement Canada

Suppléante : Norine Smith
Sous-ministre adjointe, Politiques et communications
Environnement Canada

Doug Hedley
Sous-ministre adjoint suppléant, Direction générale des politiques
Agriculture et Agroalimentaire Canada

Ron Jackson
Sous-ministre adjoint, Groupe de la sécurité et de la sûreté
Transports Canada

Suppléant : Gaétan Boucher
Directeur général, Groupe de la sécurité et de la sûreté
Transports Canada

Linda Keen
Sous-ministre adjointe, Secteur des minéraux et des métaux
Ressources naturelles Canada

Myles Kirvan
Avocat général principal, Services juridiques
Santé Canada

Mario Laguë
Secrétaire adjoint du Cabinet
Communications et consultations
Bureau du Conseil privé

Katharine MacCormick
Secrétaire adjointe du Cabinet
Législation et planification parlementaire
Bureau du Conseil privé

George Redling
Secrétaire adjoint
Secrétariat de la réglementation et des décrets du Conseil
Bureau du Conseil privé

Ian Shugart
(alors) Sous-ministre adjoint invité
Direction générale de la protection de la santé
Santé Canada

Jack Stagg (François Guimont, décembre 1999)
(alors) Secrétaire adjoint du Cabinet
Politique du développement économique et régional
Bureau du Conseil privé

Andrei Sulzenko
Sous-ministre adjoint, Secteur de la politique industrielle et scientifique
Industrie Canada

Suppléante : Marie Tobin
Directrice générale, Direction générale de la politique d'innovation
Industrie Canada

Dave Watters
Sous-ministre adjoint
Développement économique et finances intégrées
Ministère des Finances

Alan Winberg (Roberta Santi, novembre 1999)
(alors) Secteur de la politique de gestion du risque, des approvisionnements et des actifs
Secrétariat du Conseil du Trésor

Personnes-resources ayant contribué aux travaux du Groupe de travail :

Bill Stanbury
University of British Columbia

Bill Leiss
University of Calgary

Michael Trebilcock
University of Toronto

David Lewis
Hickling Lewis Brod Inc.

Jean François Girard
Conseil d'État
Paris (France)

Mark Neal
University of Reading
United Kingdom

Tammy Tengs
University of California
Irvine, USA

Annexe C
Travail en cours au gouvernement

- Le programme de *modernisation de la fonction de contrôleur du Secrétariat du Conseil du Trésor* a permis de cerner l'importance d'une bonne gestion du risque dans le contexte des réformes de la gestion. Depuis, le SCT a créé un centre de décision pour renforcer la gestion du risque, comme le lui avaient demandé les ministres du Conseil du Trésor.

  Le SCT a examiné les pratiques exemplaires en gestion du risque au gouvernement fédéral et ailleurs et préparé un document de travail sur l'interaction des risques, de l'innovation et des valeurs. Ce document :

  - met en lumière l'importance du leadership aux niveaux supérieurs et confirme la nécessité de se doter d'un cadre, d'outils, d'une capacité et d'un centre d'expertise pour la gestion du risque à l'échelle du gouvernement;

  - montre que la gestion du risque au gouvernement fédéral est dans le droit fil de l'expérience des secteurs public et privé et des pratiques mondiales (regroupements d'excellence, débuts de la pleine intégration en planification d'entreprise).

  En renforçant la gestion du risque, le SCT a entrepris :

  - la préparation d'une vue d'ensemble stratégique de la gestion du risque dans la fonction publique pour répondre au besoin généralisé d'information et de précisions sur les différentes initiatives fédérales relatives à la gestion du risque et à leur interaction;

  - l'élaboration d'un cadre stratégique de gestion du risque pour l'ensemble du gouvernement devant s'appliquer à un large éventail de risques et permettre de mieux mettre à profit les pratiques couronnées de succès et les leçons tirées de l'expérience notamment dans le domaine des sciences et celui de la santé et de la sécurité.

- La Division des affaires réglementaires du Bureau du Conseil privé mène une initiative visant à mettre en oeuvre de manière cohérente l'approche préventive en ce qui a trait aux lois, aux politiques et aux traités fédéraux et internationaux comportant des aspects scientifiques. Les objectifs de cette initiative sont les suivants :

  - élaborer un document de politique précisant la position du fédéral sur l'application d'une approche préventive dans tous les secteurs de responsabilité fédérale, dans les négociations internationales et pour l'intégration au processus plus large de gestion du risque; et

  - aider les ministères à élaborer, en consultation avec les parties intéressées, des lignes directrices pour l'application de l'approche préventive dans leurs secteurs de responsabilité particuliers.

- Une importante composante de la gestion du risque dépend de la *capacité scientifique* et d'une application efficace des conseils scientifiques dans l'élaboration des politiques gouvernementales. À cet égard, deux groupes explorent des notions pertinentes :

  - Le *Conseil d'experts en sciences et en technologie (CEST)*, un groupe d'experts de l'extérieur sur les questions scientifiques et technologiques fédérales nécessitant une attention stratégique, a mis au point un ensemble de principes pour l'utilisation de conseils scientifiques dans la prise de décisions par le gouvernement et a fait ressortir l'importance de la gestion du risque, y compris des lignes directrices à l'intention des ministères visant à assurer une démarche uniforme. Dans une seconde phase, le conseil se penchera sur les rôles que le gouvernement fédéral doit et peut jouer dans le secteur des sciences et de la technologie.

  - Un *comité spécial de SMA du secteur Sciences et Technologie* s'efforce de mettre au point un cadre stratégique concernant la contribution des sciences et de la technologie à la création de la richesse et au principe de précaution et leur incidence sur ceux-ci, de même qu'une analyse de la capacité en sciences et technologie nécessaire pour appuyer ces mandats.

- Dans le cadre de son programme de recherche, le *Centre canadien de gestion* a établi une table ronde sur la gestion du risque en vue d'explorer les pratiques exemplaires et lignes directrices pour les ministères fédéraux.

- Le *ministère de la Justice* a entrepris un examen de la gestion du risque juridique dans le cadre de ses efforts de conception d'une approche plus stratégique et avant-gardiste de la gestion des affaires civiles.

- Plus particulièrement, Justice Canada met en oeuvre une initiative visant à identifier et à gérer les affaires civiles ayant de soi-disant « fortes répercussions ». Si elles sont perdues ou dans certains cas gagnées, ces causes peuvent avoir d'importantes répercussions pour la politique ou les finances du gouvernement, les relations fédérales-provinciales ou la confiance du public envers le gouvernement et les tribunaux. Ce projet sert à trouver des façons de provoquer une intervention hâtive des hauts fonctionnaires pour identifier les causes ayant un impact important, constater les répercussions stratégiques de ces causes et élaborer des plans concrets pour bien gérer ce contentieux de manière proactive.

- *Ressources naturelles Canada* se sert d'un programme d'élaboration des politiques sur la gestion des minéraux sous-marins comme « projet pilote » pour explorer et tester des modèles d'analyse, de gestion et de divulgation du risque, pour ce qui est du contenu de la politique et du processus de consultation publique. En outre, comme un ensemble complet d'instruments de politique économique sera probablement nécessaire pour le régime de gestion, on aura l'occasion d'expérimenter en matière de choix d'instruments.